



CLAR
II CONGRESO
LATINOAMERICANO DE
RIESGOS

DEL 16 AL 18 DE AGOSTO 2017
SWISSÔTEL LIMA

Organiza:



CULTURA DE RIESGO E INNOVACIÓN

Roberto Savina, FRM

17 de Agosto de 2017



Lima, 2017

- Fundado en 1989, el IEB ha formado más de 30,000 estudiantes en una gran variedad de temas financieros, convirtiéndose en la Institución Educativa española, **líder en formación financiera**.
- El IEB es un **centro universitario oficial afiliado a la Universidad Complutense y patrocinada por la Bolsa de Madrid**.
- El claustro de profesores del IEB cuenta con más de **925 colaboradores** (compuesto por reconocidos profesionales y docentes universitarios).
- La actividad educativa del IEB está organizada de acuerdo con la siguiente estructura académica:
 - *Doble Titulación: Carrera Universitaria y Programa Máster*
 - *Programas Máster*
 - *Programas Directivos y programas de especialización*
 - *Programas de Formación a Medida*

El IEB está acreditado oficialmente por dos universidades españolas.

Bolsa de Madrid



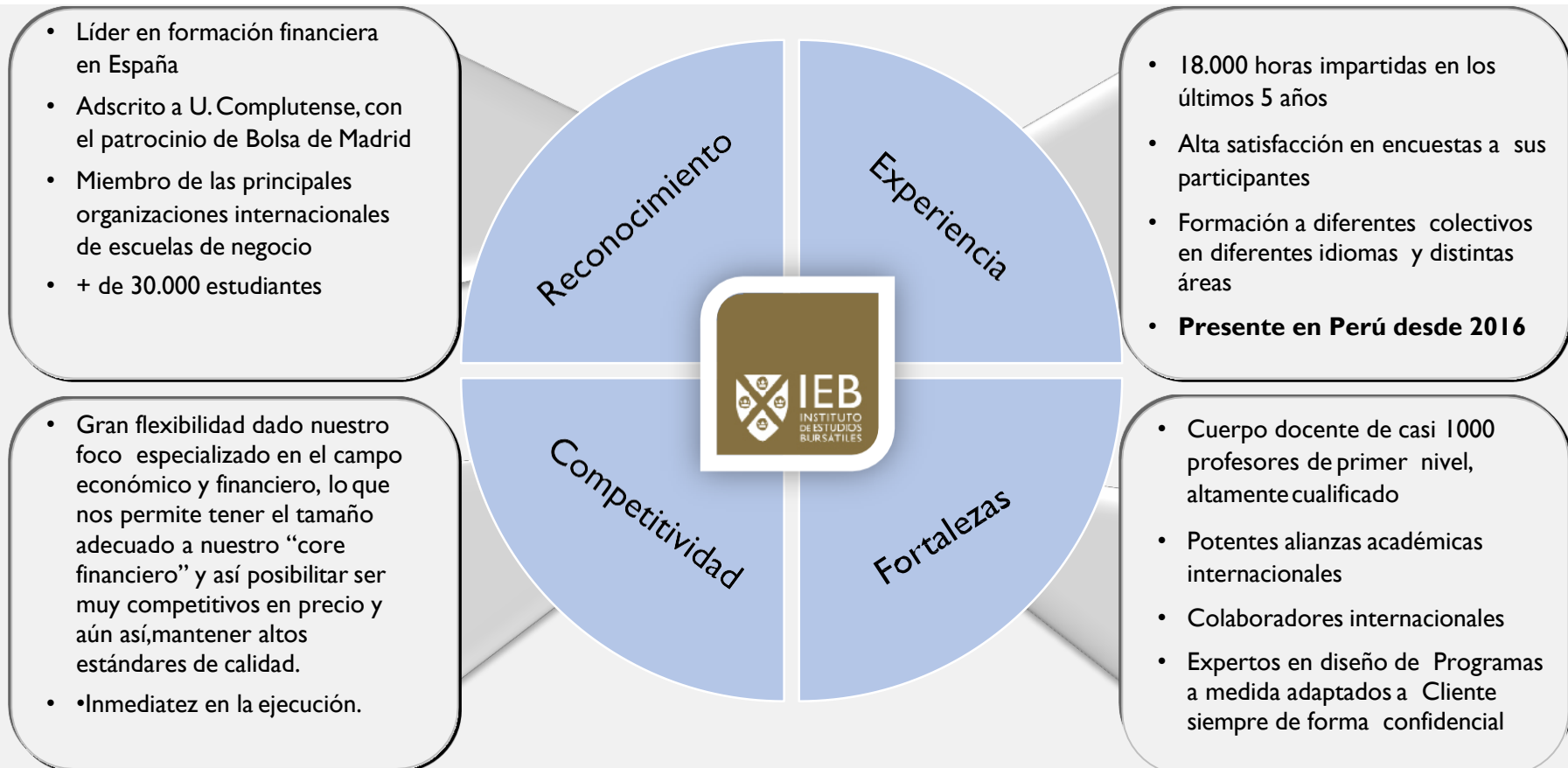
- El IEB tiene alianzas académicas estratégicas con cuatro de las más prestigiosas Escuelas de Negocios del mundo, así como más de 45 acuerdos académicos con universidades internacionales



- Además, IEB es miembro de **AACSB**, **EFMD**, **CLADEA**, y **AEEDE**, organizaciones internacionales formadas por prestigiosas escuelas de negocios.



- El IEB es un óptimo partner académico porque cuenta con una larga trayectoria profesional de más de 25 años en los que ha conseguido respaldos institucionales acuerdos internacionales de gran nivel.
- El IEB además cuenta con un equipo de profesionales altamente cualificado que garantiza una formación de calidad y es flexible para adaptarse a todo tipo de clientes y mercados.



¿Qué es la cultura de riesgo?

Enterprise Risk Management (ERM)

¿Qué la innovación?

Innovación vs. ERM

Conclusiones

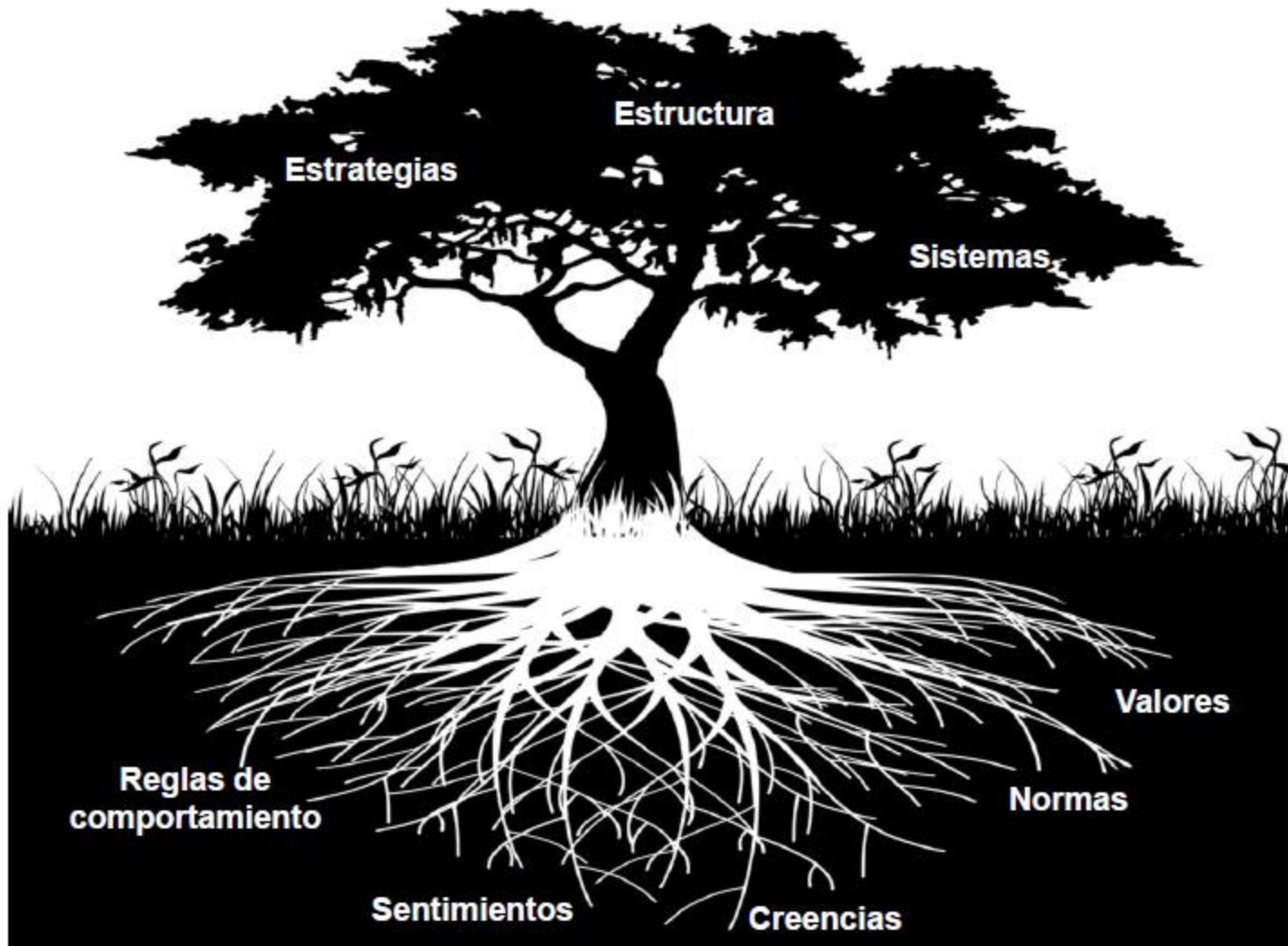
¿Qué es la cultura?

“Conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época, etc.”

¿Qué es la cultura de una organización?

Normas, políticas, costumbres y valores que se comparten en una institución y permiten lograr una mejor interacción entre los componentes del grupo que la integra.





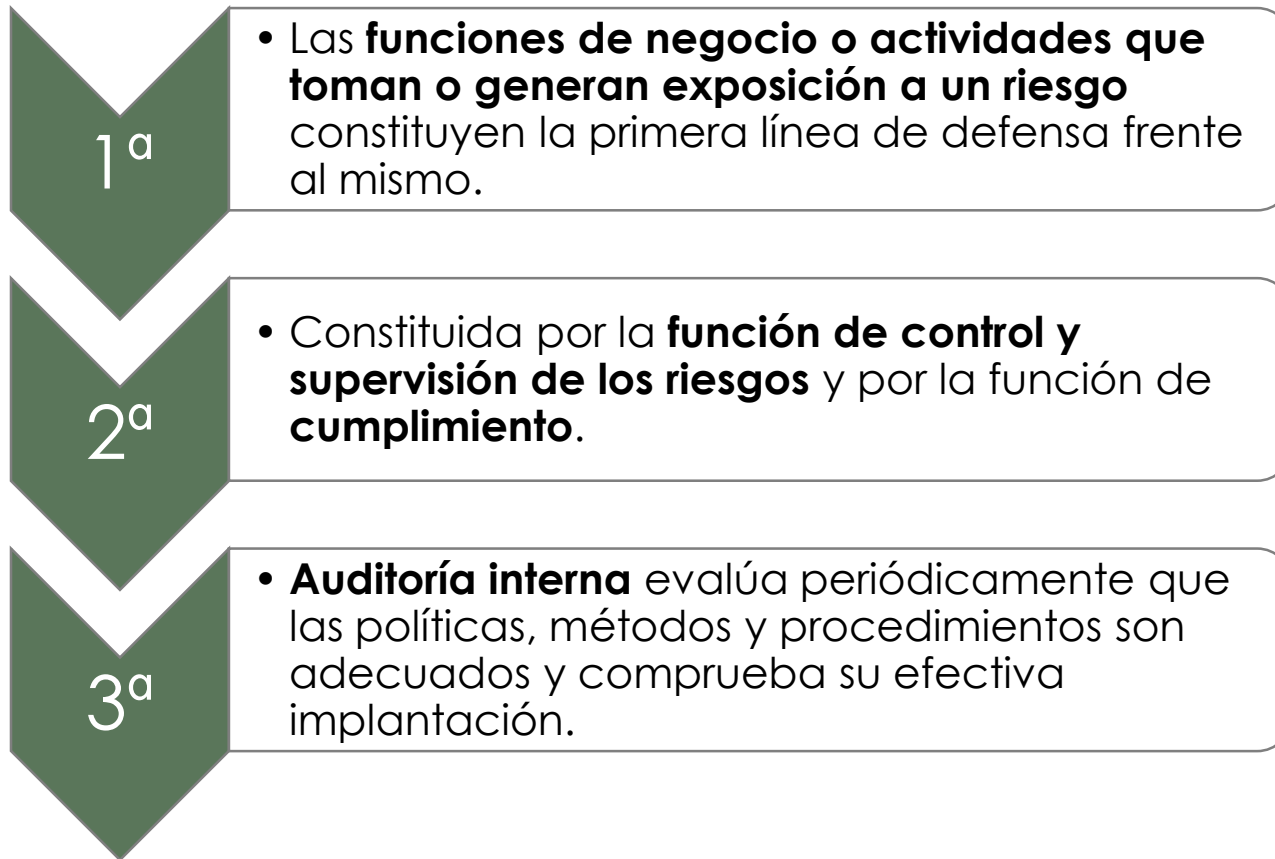
¿Qué es la cultura de riesgo?

Conjunto de conocimientos, actitudes y hábitos que los miembros de una entidad financiera utilizan para enfrentarse a los diferentes riesgos participando activamente en el proceso iterativo de:

- Identificación
- Evaluación
- Gestión
- Comunicación

Comunicación + Formación + Motivación

3 líneas de defensa



Involucrar a toda la organización es un imperativo

“La Cultura de Riesgos es clave en la evaluación de decisiones de riesgo, fomentando una mayor diversidad de puntos de vista.”



**Supervisory
Review and
Evaluation
Process (SREP)**

“La débil Cultura de Riesgos de los bancos fue uno de los principales motivos de la crisis financiera mundial.”



“Acertar con la Cultura de Riesgos es fundamental para conseguir controlar de forma eficaz el riesgo dentro de una organización.”



**Institute of
International
Finance**

“Estamos lejos de donde necesitamos estar en términos de cultura de riesgos... continuamos dando gran importancia a la cultura en las prácticas de gestión de riesgo.”



**Single
Supervisory
Mechanism**

Buenos controles no obvian una mala cultura

Marco de la Cultura de Riesgo



¿Qué es la cultura de riesgo?

Enterprise Risk Management (ERM)

¿Qué la innovación?

Innovación vs. ERM

Conclusiones



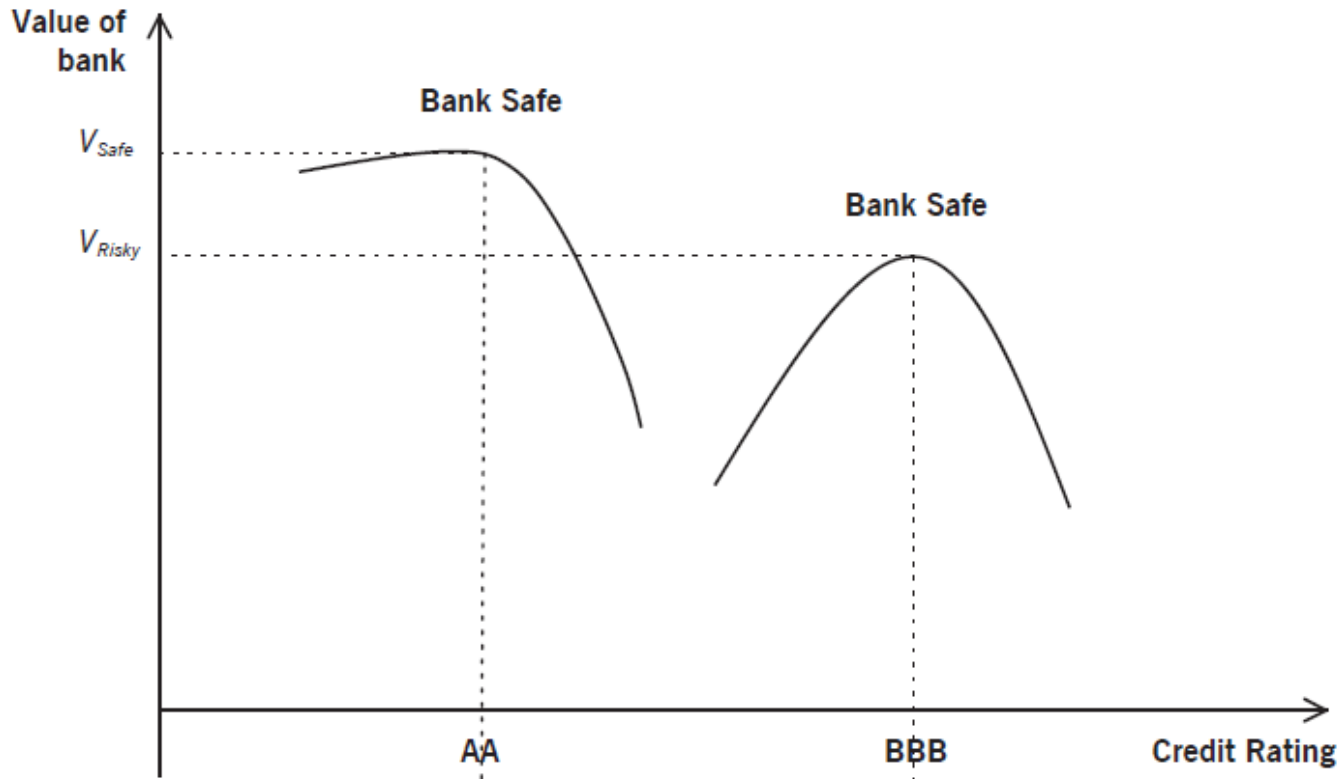
- 1. Gobernanza**
- 2. Apetito/tolerancia de riesgos**
- 3. Medición de riesgos (“Risk Assessment”)**
- 4. Gestión & Mitigación**
- 5. Seguimiento & Reporting**
- 6. Revisión del proceso**

¿Qué es el apetito de riesgo?

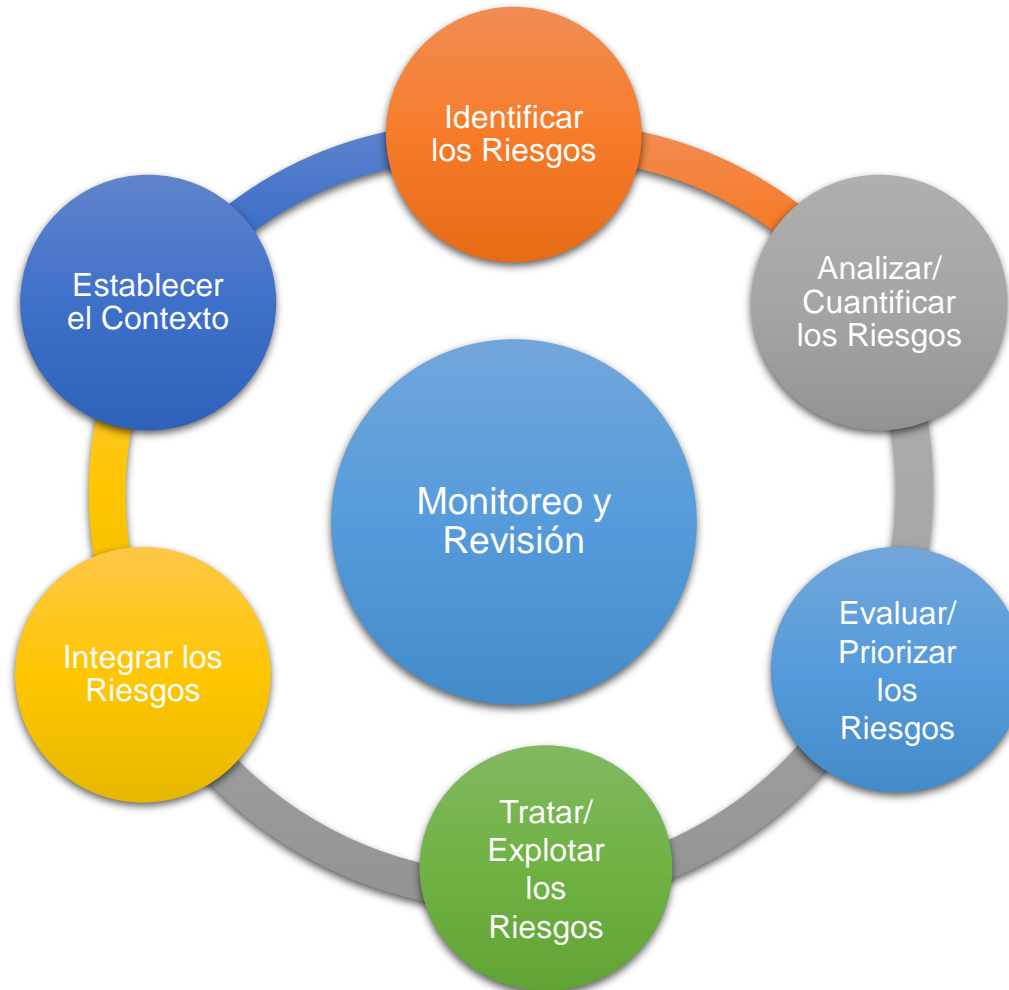
Cantidad y tipología de riesgos que una compañía está dispuesta a aceptar para estar alineada con los objetivos estratégicos y con el propósito de maximizar el valor de sus accionista

¿Qué es el tolerancia al riesgo?

La tolerancia al riesgo expresa el nivel máximo de riesgo (limite) que la compañía está dispuesta a asumir en relación con cada riesgos. Se trata de la implementación operativa del concepto de apetito de riesgo.



Optimizar el nivel de riesgo



¿Qué es la cultura de riesgo?

Enterprise Risk Management (ERM)

¿Qué la innovación?

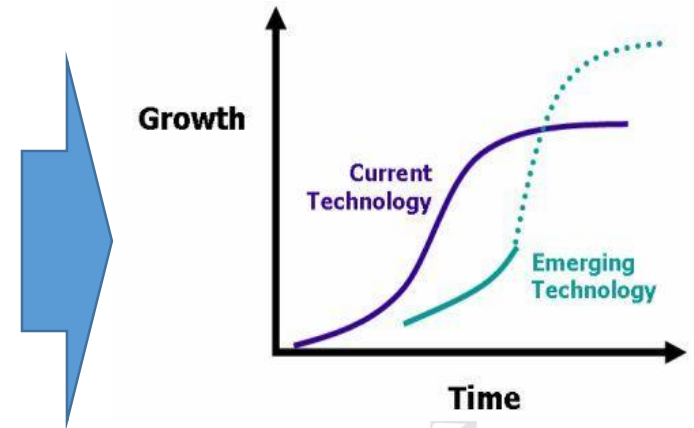
Innovación vs. Enterprise Risk Management

Conclusiones

¿Qué es la innovación?

- La innovación es la herramienta de los emprendedores (Peter Ducket)
- La creatividad es pensar en nuevas soluciones. Innovar significa implementarlas. (Ted Levit)
- La innovación es lo que sucede cuando fallan las demás alternativas (Anónimo)

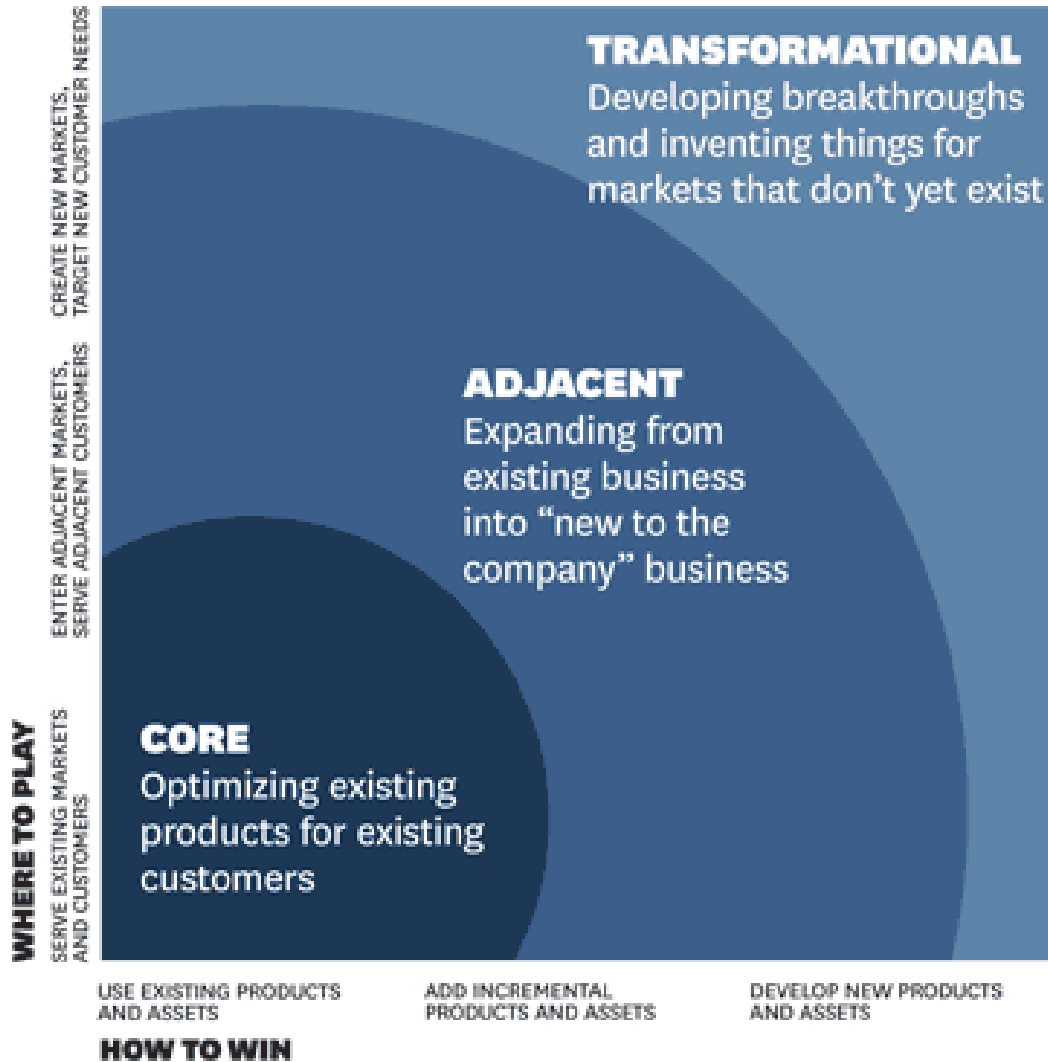
INNOVACIÓN



¿Qué significa innovar?

- Innovación de producto
- Innovación de servicios
- Innovación del modelo de negocio
- Innovación del diseño
- Innovación social
- Innovación tecnológica





Diferentes niveles de “ambición” en el proceso de innovación:

GRADUAL

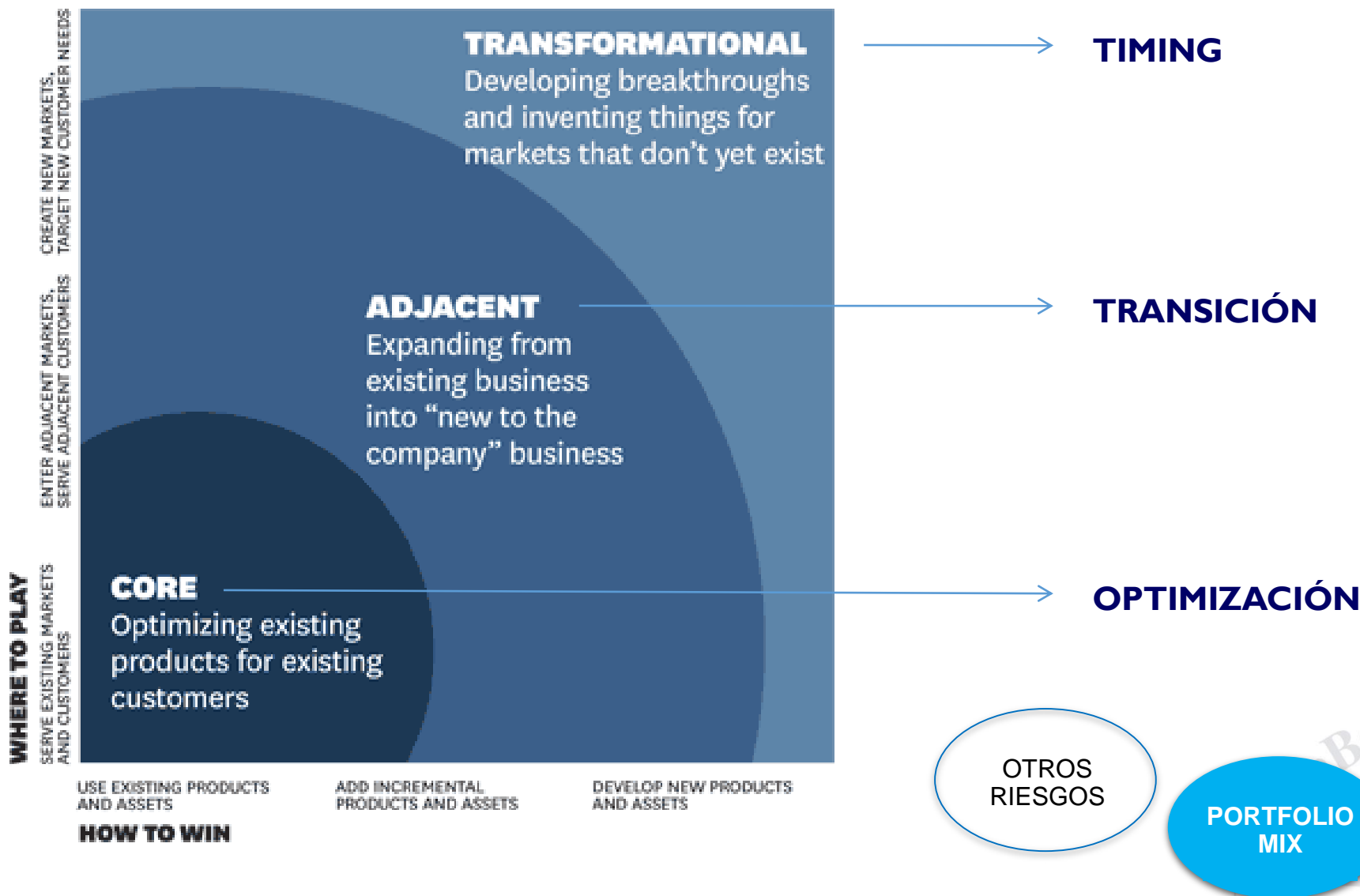
- Mejora de productos y servicios existentes

INCREMENTAL

- Extensión de la cartera de servicios y productos a partir de los puntos de fuerza pre-existentes

DISRUPTIVA

- Creación de productos y servicios completamente novedosos
- Generalmente acompañada de una nueva experiencia de cliente



¿Qué es la cultura de riesgo?

Enterprise Risk Management (ERM)

¿Qué la innovación?

Innovación vs. ERM

Conclusiones

Strategic Innovation Model



INNOVACIÓN

- Tomar riesgo

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

- Gestionar riesgo

ERM proporciona la metodología para la gestión del *trade-off* riesgos/oportunidades

INNOVACIÓN & ERM

• Gobernanza



• Proceso



• Gestión Cartera

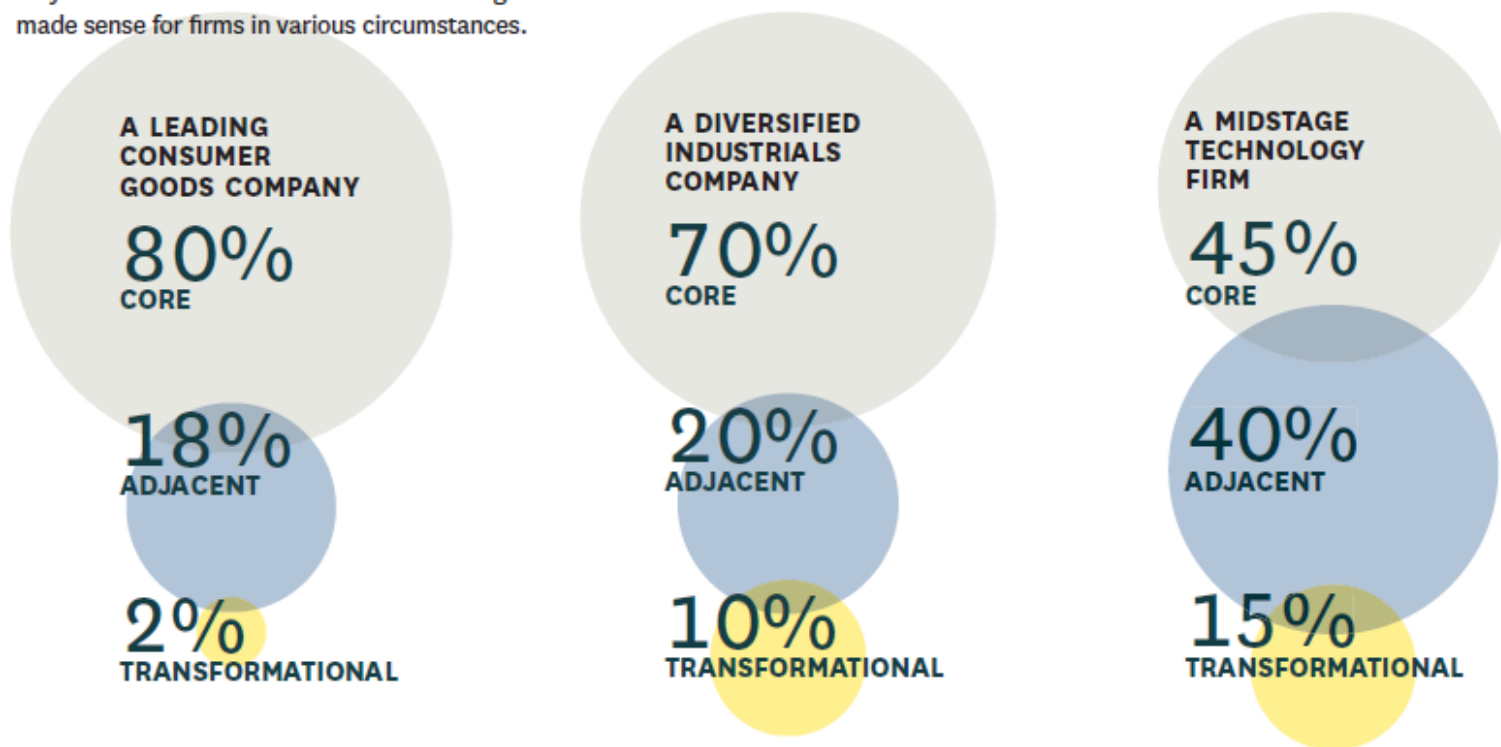


Fuentes:

- *Strategic Innovation: Harnessing the Power of Risk*, Institute of Risk Management (Dec 2016)
- *The art of managing innovation risk*, Accenture (2013)

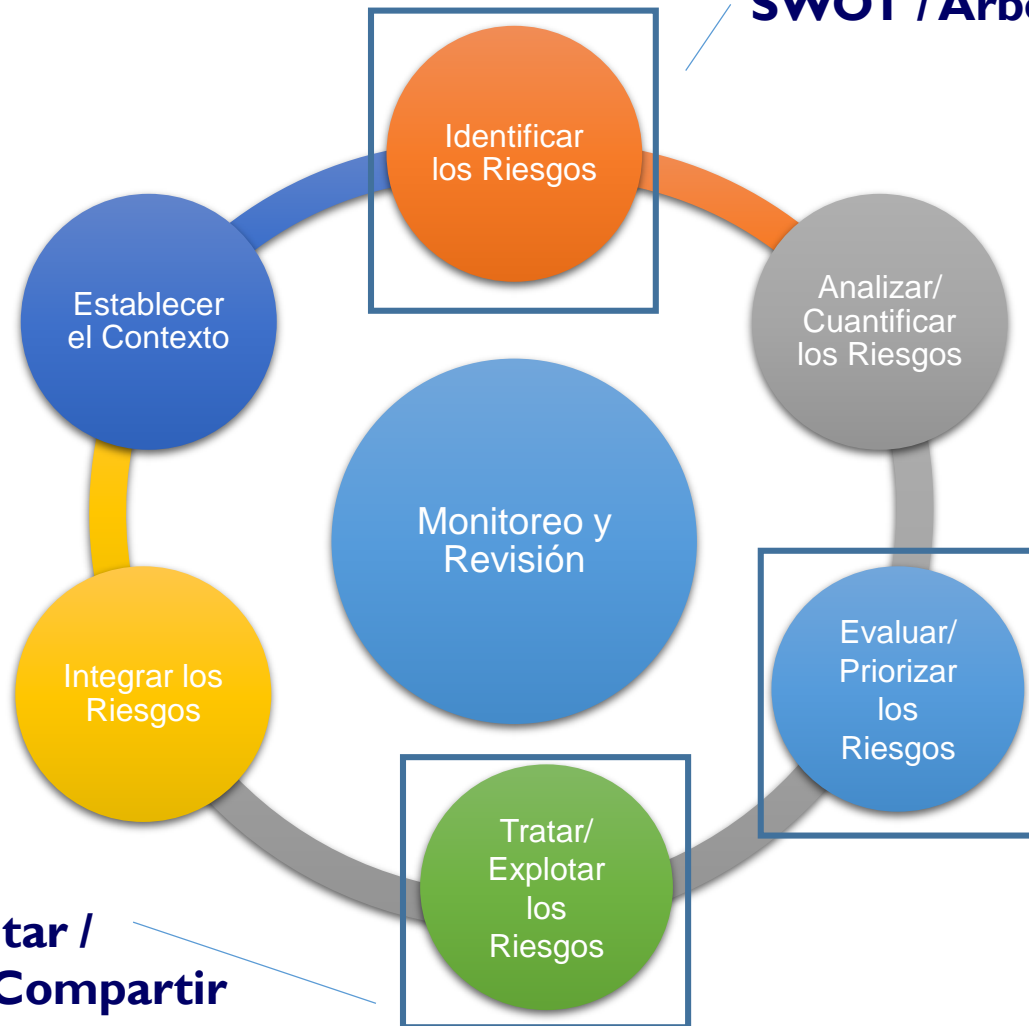
Different Ambitions, Different Allocations

On average, high-performing firms direct 70% of their innovation resources to enhancements of core offerings, 20% to adjacent opportunities, and 10% to transformational initiatives. But individual firms may deviate from that ratio for sound strategic reasons. Here are three allocations we have seen that made sense for firms in various circumstances.



¿Cuál es el mix adecuado para la banca?

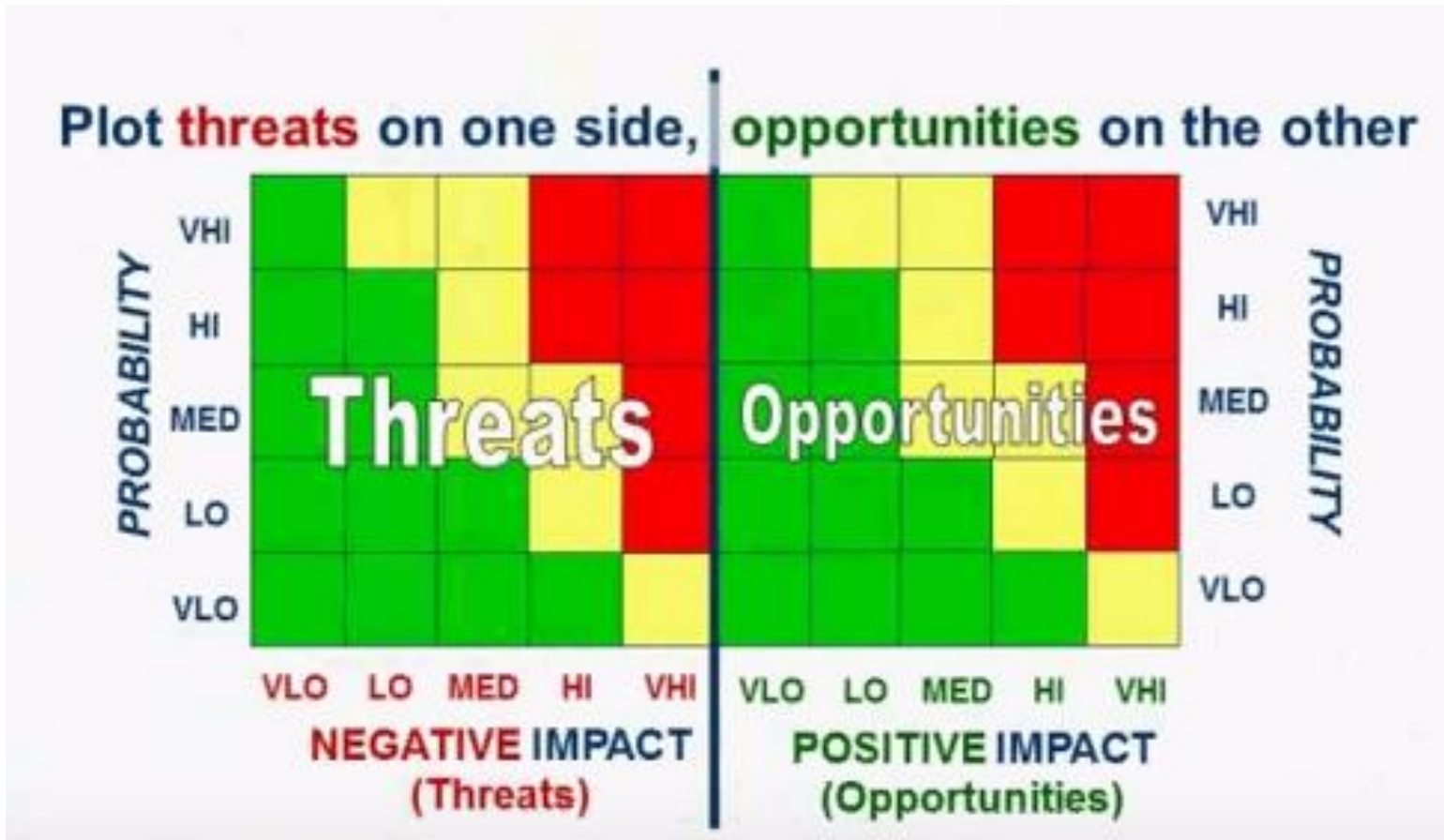
SWOT / Arboles de decisión



Risk Assessment

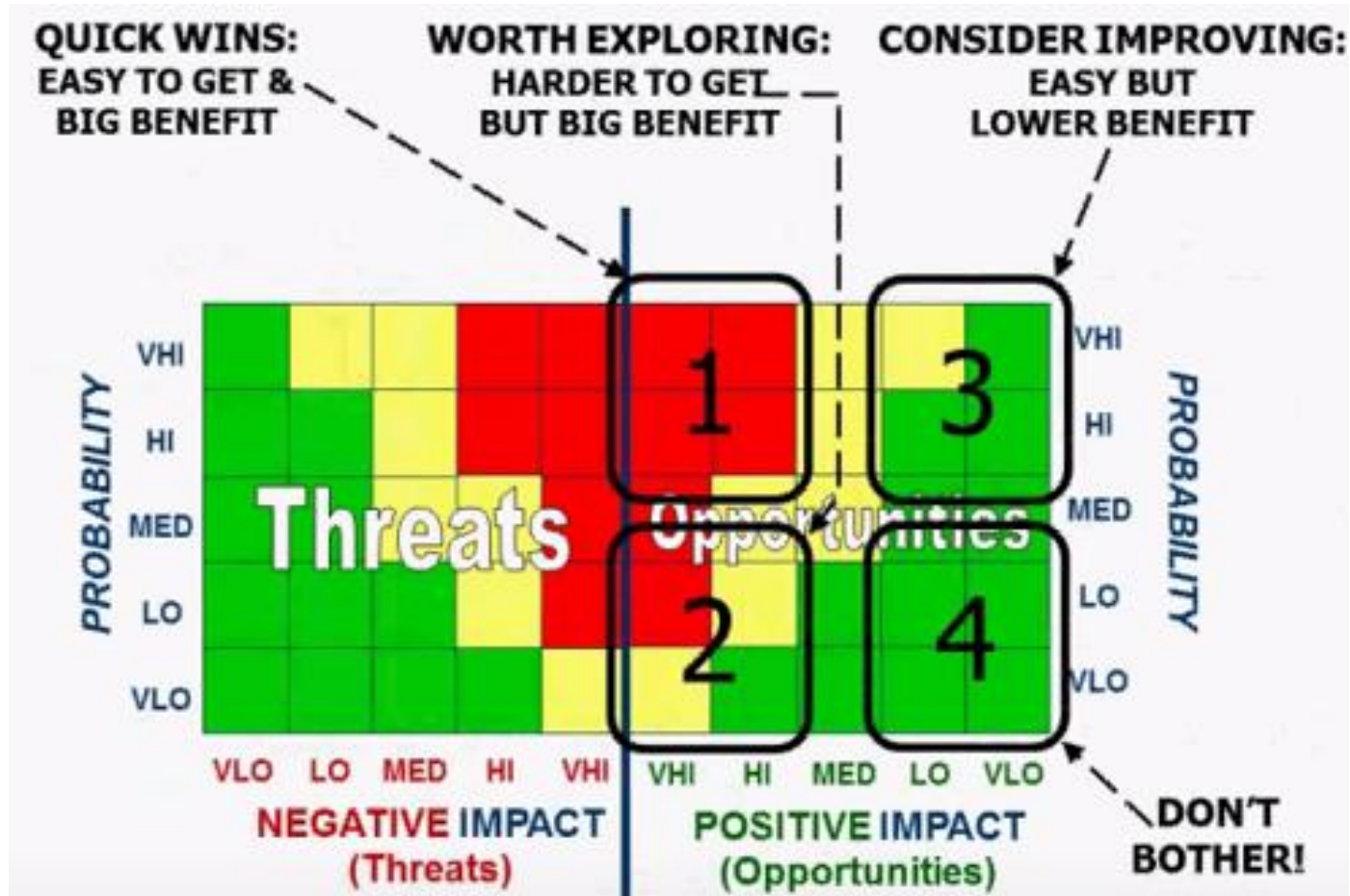
**Asumir / Evitar /
Transferir / Compartir**

Gestión de una cartera de proyectos de innovación



Visión conjunta de riesgos / oportunidades





Optimización del proceso de toma de decisión

- Mismo proceso
- Familiaridad con la metodología
- Optimización de costes / beneficios
- Enfoque estructurado
- Motivación equipos Innovación / Riesgos
- Mayor probabilidad de éxito de los proyectos
- Maximización de la ecuación riesgo / retorno

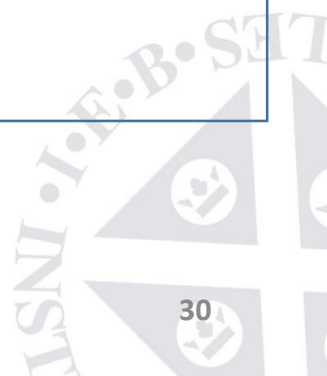
¿Qué es la cultura de riesgo?

Enterprise Risk Management (ERM)

¿Qué la innovación?

Innovación vs. ERM

Conclusiones



Los proyectos de Innovación conllevan múltiples riesgos:

- Innovación = nuevo, mejor, rentable, útil
- Proyectos = requerimientos, objetivos, limitaciones

Es necesario introducir la disciplina de la Gestión de Riesgos:

- Visión forward-looking
- Selección rigurosa de oportunidades

Es fundamental gestionar el binomio riesgo / oportunidad:

- Detectando potenciales problemas...
- ... e identificando las posible soluciones

La Gestión del Riesgo puede convertir la Innovación en un proceso estructurado que permite:

- Identificar las oportunidades reales de innovación
- Seleccionar rigurosamente las mejores alternativas
- Tomar las decisiones necesarias para la implementación

¡Gracias por su atención!



Roberto Savina, FRM

COORDINADOR ACADÉMICO
RIESGOS FINANCIEROS

Alfonso XI, 6 • 28014 Madrid
Tel.: 915240615 • Fax.: 902190200
roberto.savina@clastro-ieb.es • www.ieb.es



c/ Alfonso XI nº6 · **28014 Madrid**
Tel. 91 524 06 15 · Fax 902 190 200 · 91 521 04 52